

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan milik negara atau biasa disebut BUMN. PT Pos Indonesia bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat dan barang. Kantor Pos pertama didirikan di Batavia pada 26 Agustus 1746. Peranan Kantor Pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi Telegraf dan Telepon, sehingga dibentuk Jawatan Pos, Telegraf, dan Telepon (Jawatan PTT) pada tahun 1907. Seiring perkembangan zaman, Jawatan PTT ini didirikan di berbagai daerah di Indonesia dan tidak lagi hanya ada di Batavia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 Tahun 1961, Jawatan PPT diubah statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) dan pada tahun 1978 statusnya kembali diubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No. 9 Tahun 1978. Menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin marak dan penuh persaingan, diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Perubahan status Perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia (Persero) dilaksanakan berdasarkan PP No. 5 Tahun 1995 tanggal 27 Februari 1995, dan perubahan tersebut secara efektif mulai berlaku pada tanggal 20 Juni 1995.

Perubahan bentuk dari Perum ke Persero ini membuat PT Pos Indonesia (Persero) selalu berinovasi dalam produk jasanya dan dapat bersaing dengan perusahaan jasa lain dalam memberikan layanan yang terbaik kepada konsumen. Sehingga saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) mampu berada pada masa yang cukup bagus.

Untuk tetap bertahan menjadi perusahaan pengiriman yang terbaik di mata konsumen, PT Pos Indonesia (Persero) harus dapat bersaing dengan perusahaan pengiriman yang lain. Salah satu aset yang berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah karyawan atau sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan setiap karyawan agar kinerja karyawan tetap positif dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun kinerja Sumber Daya Manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin erat, tajam, dan berat pada abad ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan suatu perusahaan atau organisasi.

Begitu juga dengan PT Pos Indonesia (Persero), perusahaan ini menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam operasional perusahaan. PT Pos Indonesia (Persero) selalu mempertimbangkan sumber daya manusia untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, PT Pos Indonesia (Persero) berprinsip bahwa pelaksanaan program pelatihan menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kompetensi, kinerja, pengetahuan dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi. Hasil wawancara penulis dengan Manajer Pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) mengatakan bahwa pelatihan karyawan per divisi sudah mulai rutin diadakan.

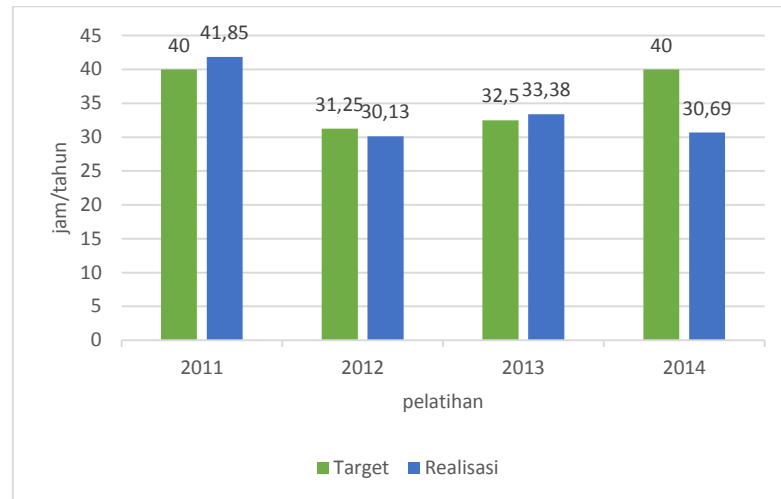
Namun dari survey awal ditemukan target dan realisasi program pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2014 memunculkan gap (kesenjangan) sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Realisasi program pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2013

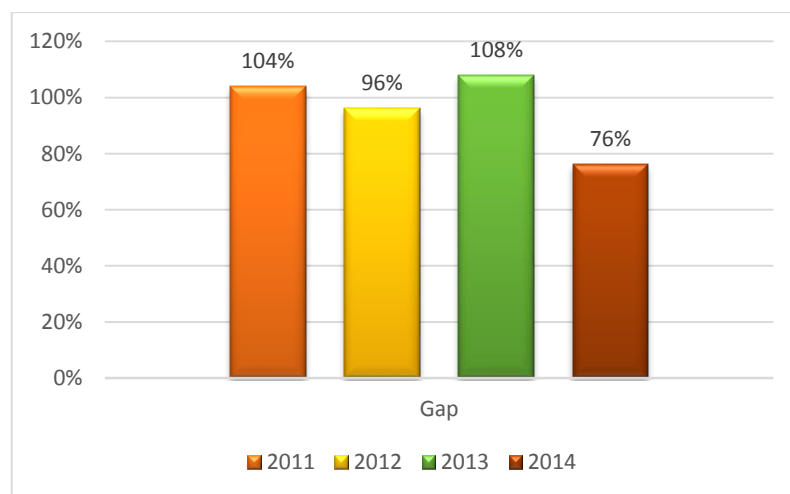
Tahun	Target <i>(jam pertahun)</i>	Realisasi <i>(jam pertahun)</i>	Gap <i>(dalam persentase)</i>
2011	40	41,85	104%
2012	31,25	30,13	96%
2013	32,50	33,38	108%
2014	40	30,69	76%

Sumber: Divisi CMO PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Bila digambarkan maka gap antara target dan realisasi program pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2014 akan membentuk grafik seperti berikut:



Gambar 1. 1
Grafik target dan realisasi program pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2013



Gambar 1. 2
Grafik gap target dan realisasi program pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2013

Pada grafik di atas terlihat bahwa setiap tahun PT Pos Indonesia (Persero) telah menetapkan target yang berbeda-beda untuk program pelatihan, begitu pun dengan hasil atau realisasi yang didapatkan setiap tahunnya terlihat berbeda-beda. Oleh karena itu, terjadilah kesenjangan pada setiap tahunnya yang disebut dengan

gap. Gap merupakan perbandingan atau jarak antara realisasi dengan target yang diharapkan.

Pada grafik terlihat bahwa setiap tahunnya kesenjangan antara realisasi dan target berfluktuasi, dari mulai gap yang mencapai 104% hingga 108% bahkan pada tahun 2014 terlihat gap yang begitu mencolok dari tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar 76%.

Bila dideskripsikan pada tahun 2011 PT Pos Indonesia (Persero) mengalami kesenjangan antara realisasi dan target yang direncanakan sebesar 104% namun hal ini baik karena realisasi dari program pelatihan sekitar 41,85 jam pertahun, melebihi target yang telah direncanakan sebesar 40 jam pertahun. Untuk tahun selanjutnya terlihat bahwa PT Pos Indonesia (Persero) tidak mencapai target dalam realisasi program, kesenjangan antara realisasi dan target yang direncanakan sebesar 96%, realisasi program hanya mencapai 30,13 jam pertahun, sedangkan target pada program pelatihan adalah sebesar 31,25 jam pertahun. Pada tahun 2013, PT Pos Indonesia (Persero) dapat merealisasikan program pelatihan sekitar 33,38 jam pertahun, seperti pada tahun 2011, realisasi dapat melebihi target yang telah direncanakan sebesar 32,50 jam pertahun. Sehingga gap yang terjadi antara realisasi dan target mencapai 108%. Namun pada tahun 2014 terlihat perbedaan yang mencolok antara target dengan realisasi program pelatihan. PT Pos Indonesia (Persero) hanya dapat merealisasikan program pelatihan sekitar 30,69 jam pertahun, sedangkan target dari program pelatihan tersebut adalah 40 jam pertahun. Gap antara realisasi dan target yang diharapkan terlihat berada pada angka 76%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa realisasi dan target program pelatihan pada PT Pos Indonesia (Persero) setiap tahunnya berfluktuasi dan tidak selalu mencapai target.

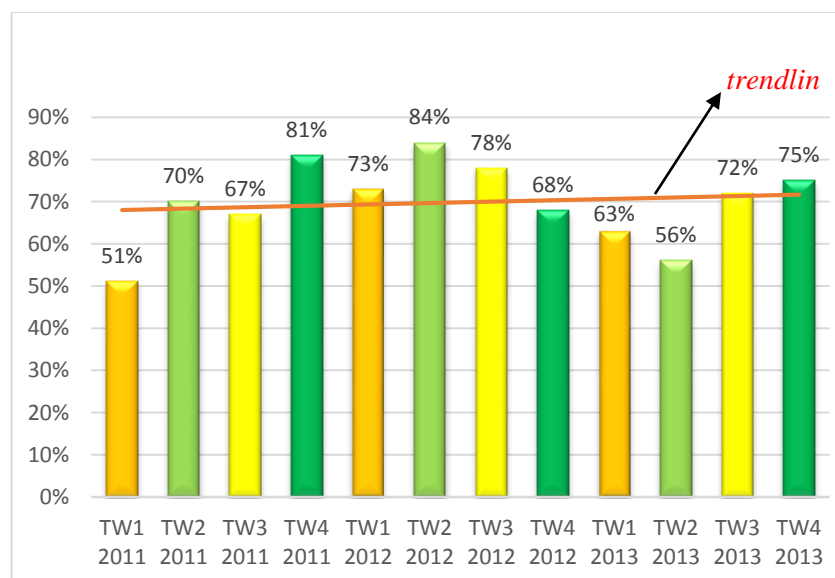
Selanjutnya untuk penilaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, dapat dilihat dari Data Nilai SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) tahun 2011 -2013 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat SDM dan Umum
tahun 2011 – 2013

2011		2012		2013	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW1	51%	TW1	73%	TW1	63%
TW2	70%	TW2	84%	TW2	56%
TW3	67%	TW3	78%	TW3	72%
TW4	81%	TW4	68%	TW4	75%

Sumber: Divisi Pelayanan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Bila tabel rekapitulasi di atas digambarkan, maka akan terlihat grafik sebagai berikut:



Gambar 1. 3

Grafik pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat SDM dan Umum tahun 2011 -2013

Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Bandung disebut dengan *Key Performace Indicator* (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur *Key Performace Indicator* (KPI) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan.

Pada tabel rekapitulasi di atas menunjukkan pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum mengalami fluktuasi dari tahun 2011 – 2013. Ditahun 2011 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai 51% dan terjadi kenaikan pada triwulan 2 sebesar 70%, namun pada triwulan 3 terjadi penurunan menjadi 67% kemudian di triwulan 4 kembali terjadi kenaikan pencapaian kinerja menjadi 81%. Pada tahun 2012, ditriwulan 1 pencapaian kinerja karyawannya mencapai angka 73% kemudian terjadi kenaikan pada triwulan 2 menjadi 84% namun pada triwulan 3 pencapaian kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 78%. Pada triwulan 4 kembali terjadi penurunan pencapaian kinerja karyawan sebesar 10% sehingga menjadi 68%. Tahun 2013 triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) adalah sebesar 63% namun terjadi penurunan menjadi 56% pada triwulan 2 kemudian pada triwulan 3 dan 4 terjadi kenaikan sebesar 72% dan 75%. Pada data tersebut terdapat garis merah yang disebut *trendline*, *trendline* menggambarkan garis yang cenderung stabil setiap tahunnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tidak mengalami kenaikan yang signifikan berdasarkan *trendline*.

Dari informasi yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti dengan manajer di bagian Divisi Pelayanan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan diatas belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan PT Pos Indonesia (Persero) sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

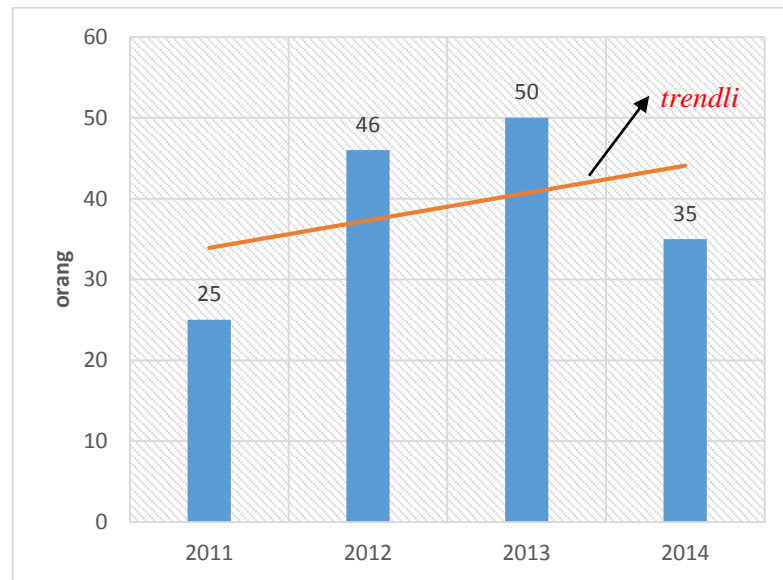
Pada survey juga didapatkan data berupa jumlah karyawan yang mangkir pada PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2014:

Tabel 1. 3
Tingkat kemangkiran karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat SDM dan Umum tahun 2011 - 2014

Tahun	2011	2012	2013	2014
Karyawan Mangkir (orang)	25	46	50	35

Sumber: Divisi CMO PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Bila tabel di atas digambarkan, maka akan terlihat grafik sebagai berikut:



Gambar 1. 4
Persentase kemangkiran karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Direktorat SDM dan Umum tahun 2011 - 2014

Data di atas menunjukkan tingkat kemangkiran karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2011 – 2014 yang juga mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Dapat kita lihat, pada tahun 2011 jumlah karyawan yang mangkir mencapai 25 orang atau sekitar 16%. Terjadi kenaikan kemangkiran karyawan selama 2 tahun berturut-turut dari tahun 2012 hingga tahun 2013 yaitu sebesar 46 orang atau 30% dan sebesar 50 orang atau sekitar 32%. Pada tahun 2014 jumlah kemangkiran karyawan mengalami penurunan menjadi 35 orang atau sekitar 22%. Bila ditarik suatu garis *trendline* pada data diatas maka akan terlihat peningkatan

yang cukup signifikan pada masalah kemangkiran karyawan. Hal ini tentu saja menjadi masalah untuk kelangsungan perusahaan, karena dengan banyaknya karyawan yang mangkir akan dapat menghambat kinerja suatu divisi dan akan menambah lebih banyak pekerjaan.

Selain itu, kedisiplinan karyawan yang buruk juga menjadi penghambat kinerja. Indikasi ini diketahui berdasarkan pengamatan peneliti saat melaksanakan observasi. Jam kerja yang seharusnya dimulai pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB namun banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Tidak hanya itu saja, beberapa karyawan didapati meninggalkan kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi.

Pada ilmu manajemen sumber daya manusia ditemukan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu kedisiplinan, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan salah satunya adalah pelatihan.

Rivai (2009, hlm. 212) mengatakan bahwa pelatihan membantu karyawan baru maupun karyawan yang lama untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan yang baik akan meningkatkan kemampuan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi pada karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Rivai (2009, hlm. 212) juga mengatakan bahwa secara singkat pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Begitu juga dengan Kaswan (2012, hlm. 102) berpendapat bahwa pelatihan sebenarnya lebih terfokus pada kinerja. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang membawa peningkatan hasil bisnis. Pelatihan dilihat sebagai salah satu solusi yang mungkin untuk meningkatkan kinerja disamping solusi-solusi lain seperti tindakan mengubah pekerjaan atau meningkatkan keaktivasi karyawan melalui gaji dan intensif.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Pos Indonesia (Persero) untuk mengetahui

sejauh mana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Untuk itu peneliti menuangkannya dalam bentuk laporan penelitian yang berjudul: “PENGARUH *TRAINING* (PELATIHAN) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG STUDI PADA KARYAWAN DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM”.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan data-data yang telah dilampirkan terdapat beberapa masalah yang terjadi di dalam PT Pos Indonesia (Persero). Dengan demikian dapat diambil pengidentifikasian masalah, diantaranya:

1. Pihak perusahaan merasa kinerja karyawannya belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dalam pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Pelatihan yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia kepada karyawan masih berfluktuatif dan kadang cenderung tidak mencapai target yang telah ditetapkan namun perusahaan mengharapkan misi dari PT Pos Indonesia (Persero) tercipta dengan baik dan adanya peluang penambahan pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik setelah karyawan melaksanakan program pelatihan.

Di dalam pengidentifikasian masalah terdapat beberapa poin penting untuk merumuskan masalah. Sehingga dapat diambil beberapa rumusan masalah agar permasalahan atas pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan menjadi jelas.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas terdapat beberapa poin yang dijabarkan menjadi pertanyaan-pertanyaan yang terkait untuk perumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana gambaran tingkat pelatihan pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung?

2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh tingkat pelatihan terhadap tingkat kinerja karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari laporan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat pelatihan pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh tingkat pelatihan terhadap tingkat kinerja karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Cilaki, Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Secara rinci, manfaat yang dapat diperoleh dari laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan
Laporan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan saran khususnya untuk bagian sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan
2. Bagi pihak pembaca
Laporan penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pengetahuan dan masukan yang berguna untuk melakukan penelitian selanjutnya.
3. Bagi pihak penulis
Laporan penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan wawasan tentang sumber daya manusia, khususnya mengenai pelatihan dan hubungannya terhadap kinerja karyawan, baik secara teori yang diperoleh penulis selama perkuliahan dengan keadaan sebenarnya dalam praktek.